

La trajectoire de développement de la région

D'une démarche de reconversion industrielle
à la mise en œuvre d'une stratégie
d'intégration dans la société du savoir: les
défis stratégiques de Ville Saguenay et de
la région

Gilles Bergeron
UQAC

AVANT-PROPOS

Présenté dans le cadre du colloque « Le devenir de Saguenay, une région en réflexion prospective », le texte fait d'abord une analyse de la trajectoire de développement de la région à partir des sommets régionaux en décrivant brièvement la démarche, l'analyse de la situation, les solutions mises de l'avant et les principaux résultats. Nous avons été en mesure de consulter les principaux documents disponibles qui constituent une richesse pour comprendre le développement de notre région et nous avons bénéficié de la collaboration de Monsieur Alain Belley du CRCD.

Même si la région vit actuellement une période de crise importante, et que des problèmes structurels perdurent, il nous est apparu pertinent de faire le point sur les succès et les échecs des vingt dernières années pour éviter de céder à la panique ou encore donner prise à de nouveaux messies qui veulent construire l'avenir en oubliant l'histoire.

L'analyse des vingt dernières années nous indique que la région a poursuivi sa reconversion industrielle grâce à des initiatives multiples qui ont permis de remplacer les emplois perdus à l'occasion de la modernisation des grandes entreprises. De 1981 à 2001, le nombre d'emplois dans la région est passé de 110 465 à 127 600 emplois. Plusieurs des initiatives stratégiques ont été prises dans le cadre des sommets régionaux et le texte permet d'en suivre la progression.

Pour orienter la réflexion prospective, le texte présente ensuite la société du savoir comme nouveau paradigme de développement. Il met en évidence les caractéristiques de la société du savoir, les facteurs clefs de développement et les opportunités et les menaces des changements que nous vivons.

Une nouvelle société est en train de naître, il est essentiel d'en comprendre la complexité pour définir les stratégies appropriées pour le développement de notre région.

Le texte fait par la suite une brève analyse des opportunités et des menaces des récents changements dans la gouvernance de la région et présente quelques pistes de réflexion pour permettre à Saguenay et à la région de relever le défi de l'économie du savoir.

Plan de l'exposé

1. Introduction
2. Les sommets régionaux de 1984 à 2004
 - 2.1 Le sommet de 1984 : une région à la recherche d'alternatives
 - 2.2 Le sommet de 1989 : l'État accompagnateur des régions
 - 2.3 La planification stratégique de 1996 : donnons-nous les moyens de construire notre avenir
 - 2.4 La planification stratégique 2001-2006 : construire une société régionale plus équitable et plus efficace
 - 2.5 Le rendez-vous national des régions 2003
 - 2.6 Le projet ACCORD 2003
 - 2.7 Les principaux acquis des sommets régionaux

3. L'émergence d'un nouveau paradigme de développement : la société de savoir
 - 3.1 Les caractéristiques de la société du savoir
 - 3.2 Les facteurs clés du développement
 - 3.3. Les opportunités et les menaces des changements

4. Les changements dans la gouvernance du développement régional et les défis de Ville de Saguenay
 - 4.1 La création de Ville de Saguenay
 - 4.2 La Conférence régionale des élus

5. Quelques pistes de réflexion

Le sommet de 1984 : une région à la recherche d'alternatives

La démarche :

- organisée par le gouvernement du Québec dans le cadre de sa démarche nationale de concertation;
- large participation de tous les acteurs sociaux, après hésitation de certains groupes;
- forte implication de l'université dans la préparation des documents d'appui et la définition des problèmes;
- sensibilisation de la population et télédiffusion des débats;
- difficulté d'intégrer les engagements politiques dans la démarche technocratique.

L'analyse de la situation et le diagnostic :

- création d'emplois faible, sous-utilisation des ressources humaines;
- taux de syndicalisation élevé;
- forte dépendance de l'exploitation des ressources naturelles, des grandes entreprises, des pouvoirs extérieurs publics et privés;
- croissance lente et vieillissement de la population
- secteur manufacturier peu diversifié, dans des secteurs à faible croissance;
- bonne infrastructure dans le domaine de la santé et de l'éducation;
- faiblesse et morcellement du pouvoir local.

Les solutions mises de l'avant :

- la modernisation des grandes entreprises est souhaitable, même si elle supprime des emplois;
- les préoccupations environnementales prennent de l'importance;
- le tourisme, un instrument de la diversification régionale;
- l'aide aux exportations des PME;
- importance accrue des activités de recherche et de développement;
- implication de la société civile dans le développement et la satisfaction des besoins sociaux.

Les principaux résultats :

- développement d'une conscience régionale;
- reconnaissance de l'importance de la concertation et d'un pouvoir régional accru;
- mobilisation autour de l'emploi et de nouveaux rapports capital-travail;
- consensus sur l'autoroute Alma – La Baie;
- plan régional de développement récréo-touristique;
- démarrage de la recherche sur la transformation de l'aluminium et la productivité végétale;
- création d'un incubateur d'entreprises et d'une société de capital de risque en collaboration avec la grande entreprise (SOCCRENT);
- création de rapports de partenariat entre la grande et la petite entreprise avec la naissance de STASS.

Le sommet de 1991 : l'État accompagnateur

La démarche :

- le gouvernement du Québec renforce l'encadrement de la démarche;
- appel de projets à l'intérieur des enveloppes disponibles dans les programmes réguliers des ministères;
- enveloppe budgétaire relativement faible de 5 millions \$;
- démarche de priorisation de projets avec grille de classement mathématique;
- pas de document de diagnostic et de réflexion;
- 12 tables sectorielles proposent les projets;
- un forum régional établit les priorités.

Les principaux résultats :

- la création d'une Région laboratoire de développement durable;
- la construction d'une piste cyclable au Lac-Saint-Jean;
- la création des Grands jardins de Normandin;
- la consolidation du CQRDA, issu de la biennale de 1988.
- la consolidation de SOCCRENT;
- l'entente sur le contournement de Jonquière pour l'autoroute Alma – La Baie.

Le plan stratégique régional de 1996 : donnons-nous les moyens de construire notre avenir

La démarche :

- la réforme Picotte force les régions à réfléchir sur leur avenir dans le cadre de la planification stratégique régionale;
- la région s'approprie la démarche et met en place un processus de réflexion très large;
- la formation d'un comité aviseur de la planification stratégique qui définit les grands enjeux dans un texte de base;
- la formation de comités d'experts qui fixent les priorités sectorielles;

La démarche (suite) :

- la préparation d'une première version du plan stratégique qui est soumis à un forum régional pour validation;
- la préparation d'une 2e version qui est soumise dans une audience publique dans chacun des MRC;
- l'adoption du plan et des projets par les états généraux réunissant 600 décideurs de la région;
- la négociation d'une entente de développement régional avec le gouvernement du Québec qui prend plusieurs années et qui a donné lieu à 28 ententes spécifiques.

L'analyse de la situation et le diagnostic :

- une économie en perte de vitesse;
- une population décroissante et vieillissante;
- des territoires en déstructuration;
- des conditions de vie qui se détériorent;
- une organisation territoriale qui se cherche;
- des ressources et des connaissances liées à leur exploitation;
- des efforts de recherche accrus en liaison avec les besoins de la région;
- le potentiel de l'industrie touristique;
- un fort sentiment d'appartenance.

Les solutions mises de l'avant :

- un projet de développement régional durable avec une proclamation officielle;
- prise en main de leviers sur l'utilisation des ressources naturelles et l'usage prioritaire de nos ressources collectives. Entre autres par la création d'un fonds régional de reconversion à partir des redevances tirées des ressources naturelles estimées à 84 millions en 1995
 - * régional
 - * public, avec conseil d'administration indépendant;
- doter la région d'une organisation politique et administrative plus efficace;
- utilisation plus efficace des ressources naturelles, humaines et financières;
- positionner la région dans les grands courants économiques, communicationnels, culturels et environnementaux mondiaux;
 - entre autres par les activités de recherche et d'innovation.

Les principaux résultats :

- la création de la Vallée de l'aluminium, avec un budget de 400 000 \$ et des avantages fiscaux aux entreprises, orientée vers la 2e et 3e transformation;
- le CRÉPAS, qui développe une expertise unique au Québec dans la lutte au décrochage scolaire;
- le développement du secteur minier, avec la prospection, la cartographie géologique du territoire, la création d'un consortium de recherche;
- le fonds régional de la recherche forestière, avec un budget de 5 millions sur 5 ans;
- le projet sur les indicateurs de développement durable.

Le plan stratégique de 2001-2006

Le plan 2001-2006 poursuit largement les efforts entrepris dans les années précédentes à partir des propositions de 12 tables sectorielles.

Le rendez-vous des régions 2003

La démarche :

- C'est une démarche entreprise par le gouvernement du Québec.
- Un groupe de travail a été créé par le gouvernement pour préparer des propositions.
- Ces propositions ont été soumises au conseil d'administration du CRCD.

Les principales propositions :

1. La création d'un fonds régional autonome, privé, à but lucratif, spécialisé dans le démarrage d'entreprises
 - avec une capitalisation de 430 millions \$ pour les 10 prochaines années
 - et des avantages fiscaux pour les investisseurs privés;
 - des investissements de la part des fonds de pension;
 - des contributions des gouvernements (prêt de 10 ans sans intérêt).
2. Le développement de la filière du bois
 - un institut de valorisation du bois de la forêt boréale;
 - une usine pilote pour développer de nouveaux produits.
3. La création d'un centre québécois d'expertise en développement durable.
4. Divers autres projets touchant :
 - l'agriculture;
 - les jeunes;
 - la création d'une commission sur l'enquête territoriale;
 - la consolidation des programmes de formation technique;
 - la prise en charge des leviers de développement;
 - la propriété des ressources naturelles.

LE PROJET ACCORD 2003

La démarche :

- le gouvernement du Québec, la SCF, le comité régional ACCORD.

L'analyse de la situation :

- une vision renouvelée du développement reposant sur la capacité d'une région d'innover, dans un domaine qui lui permet de relever le défi de la mondialisation :
 - avec les entrepreneurs, les leaders industriels;
 - l'expertise gouvernementale et les sociétés d'État;
 - les acteurs financiers

Les principales propositions :

- faire de la région le leader du créneau de la transformation de l'aluminium au Québec, en Amérique, dans le monde;
- explorer le créneau de la 2e et 3e transformation du bois de la forêt boréale;
- aventure, écotourisme comme créneau émergent;
- valorisation des innovations génomiques et biomédicales comme créneau émergent;
- explorer les créneaux de l'agriculture nordique et des minéraux industriels.

Les principaux acquis des sommets

- Meilleure compréhension de nos problèmes de développement.
- Des rapports de collaboration entre les acteurs sociaux plus harmonieux.
- Une implication plus forte de la société civile.
- Une vision régionale du développement qui se consolide.
- La régionalisation de l'action gouvernementale sur des bases opérationnelles.

- Des capacités de changement qui se mettent en œuvre.
- Progression dans les services de financement aux entreprises.
- Progression dans le secteur des services, les loisirs, la culture, le tourisme.
- Progression de l'expertise dans la promotion du développement durable et dans la lutte au décrochage scolaire.
- Progression de la volonté des acteurs régionaux de prendre des initiatives et d'avoir un pouvoir accru.

Cependant :

- la région demeure fortement dépendante des pouvoirs extérieurs;
- les changements se produisent à un rythme trop lent;
- des initiatives multiples ont une portée stratégique limitée;
- la société du savoir nous lance de nouveaux défis.

Un nouveau chantier

Comprendre et saisir les opportunités
de la société du savoir.

Les caractéristiques de la société du savoir versus la société industrielle

Roberto Spolidoro⁽¹⁾

Caractéristiques	Société industrielle	Société du savoir
Le marché	Les marchés domestiques qui s'élargissent progressivement	Le marché global, régulé par les ententes internationales
Les produits	Qualité moyenne	Très grande qualité avec contenu intellectuel
Les principaux biens et services	Pétrochimie, automobile, électronique, construction civile	<ul style="list-style-type: none">• Les produits liés à l'éducation, la culture, les loisirs, les sports, la santé, les arts• Les produits d'ingénierie complexes• Les services d'information

(1) Traduit de Spolidoro Roberto, The Paradigm Transition Theory, A Tour for Guiding Technopolitical Transformations in Delivering Innovation, Key Lessons from World-wide Networks of Science and Technology Parks, IASP Publications, 1998. 25

Caractéristiques	Société industrielle	Société du savoir
Le chômage	Conjoncturel	Structurel : dû à l'automatisation
Les modèles politiques	Forte centralisation dans le cadre de l'État-nation	Décentralisation et démocratisation, et émergence des régions-États
Gouvernement	Forte intervention	Régulation plutôt qu'exécution
Environnement	Utilisation irresponsable des ressources de la planète	Éveil écologique et régulations internationales
Approches	<ul style="list-style-type: none"> • Culture de production de masse • Spécialisation des tâches 	Multidisciplinarité, synergie des institutions
La vitesse de changement	Lente	Très rapide
Infrastructures et communications	TV, journaux, services de télécommunications limités	Services globaux de télécom, services de base de données

Les facteurs clés de la société du savoir

INFORMATION



CONNAISSANCE



Cueillette, traitement, analyse, entreposage, diffusion

- Interprétation et représentation de l'information
- Elle permet d'agir de façon efficace lorsqu'il est nécessaire de le faire.
- Clef pour l'avantage compétitif en innovation.
- Les connaissances critiques pour l'entreprise: 1) conn. des clients, 2) des meilleures pratiques et processus, 3) des compétences et forces de l'entreprise, 4) de ses produits et services, 5) de ses concurrents.

INNOVATION



- C'est le transfert des connaissances dans l'organisation et entre les organisations.
- La confiance est le facteur clef.

COMMERCIALISATION

- C'est la liaison des solutions innovatrices avec les besoins actuels et futurs du marché
- Les revenus générés par les nouvelles idées sont la mesure de la performance de l'innovation.

Les opportunités et les menaces des changements dans l'environnement global

Facteur de changement	Les opportunités	Les menaces
Le rôle croissant de la connaissance	<ul style="list-style-type: none">• Possibilités de niches dans des secteurs choisis de croissance économique• Solution à des problèmes sociaux	<ul style="list-style-type: none">• Augmentation des écarts de connaissance entre les pays et les régions
La révolution de l'information et de la communication	Accès plus facile à la connaissance et à l'information	Augmentation de la fracture numérique entre les nations et les régions
La globalisation du marché du travail	Accès plus facile à l'expertise, aux habiletés et aux connaissances	Exode des cerveaux et perte de capital humain

Facteur de changement

Les opportunités

Les menaces

La globalisation du marché des biens et services

Valorisation de l'expertise dans la conception et la commercialisation

Connaissance accrue dans le secteur des ressources et le secteur manufacturier

Changement politique et social

Environnement favorable au changement

- Augmentation de l'exode des cerveaux

- Plus grande démocratisation

- Instabilité politique

- Violence, corruption, crime

- Augmentation des inégalités et de la pauvreté

Les changements dans la gouvernance et les nouveaux défis

1. La création de Ville de Saguenay

Opportunités : capacité d'action stratégique plus grande

Menaces :

- perte des dynamismes locaux
- rupture des liaisons avec la MRC
- tensions accrues avec le Lac-Saint-Jean

2. La création de la Conférence des élus

Opportunités : crédibilité accrue et liaisons plus étroites avec les politiques locales

Menaces :

- démobilisation de la société civile
- confiscation de la stratégie régionale au profit des stratégies locales
- désengagement du gouvernement du Québec

Quelques pistes de réflexion

Le défi : accepter le changement et viser l'intégration dans la société du savoir.

La question fondamentale : comment la ville et la région peuvent-elle se donner un processus de développement qui soit à la fois démocratique, éthique, équitable, durable, générateur de grande qualité de vie, économiquement capable de faire face à la compétition et intégré dans l'imaginaire collectif ?

Les réponses dans le cadre du nouveau paradigme :

- Promouvoir un projet régional rassembleur pour le futur de la région.
 - Avec la collaboration des nouveaux acteurs du développement.
 - En laissant place à des initiatives structurantes.
 - En utilisant les nouvelles technologies de l'information pour un forum social permanent.

- Promouvoir le développement des compétences nouvelles et mobiliser les institutions post-secondaires pour des changements à cette fin.

Les résultats désirés :

- des ressources humaines spécialisées
- de nouvelles connaissances
- l'adaptation des connaissances pour la solution aux problèmes locaux
- des étudiants respectant les valeurs démocratiques, les normes éthiques et les valeurs.

- Promouvoir l'entrepreneuriat
 - Faire un diagnostic, définir une stratégie et créer une véritable politique d'appui à l'entrepreneuriat en région.
 - Visant les phases de pré-démarrage, de démarrage et d'après-démarrage.
 - Visant la motivation, la recherche d'opportunités, les habiletés.
 - Avec comme objectif d'avoir plus de gens qui pensent à entreprendre, franchissant les étapes et créant leurs entreprises.
- Promouvoir la création d'une technopole régionale
 - En s'appuyant sur les efforts entrepris dans le secteur de l'aluminium.
 - En combinant l'ensemble des outils nécessaires à la création d'un milieu innovateur distinctif.

- Promouvoir la confiance et la collaboration entre les partenaires de l'innovation et développer une expertise à cette fin.
 - Avec les partenaires de l'industrie touristique.
 - En analysant les zones de collaboration possible.
 - En utilisant les nouvelles technologies de l'information.
 - Avec l'aide de l'expertise du CEFRIO.
- Promouvoir la capacité de financer des initiatives nouvelles
 - Par la création d'un fonds de capital de risque avec expertise d'accompagnement stratégique des entreprises.
 - Un fonds à caractère public, avec conseil d'administration indépendant.
 - Un fonds régional.
 - Un fonds financé avec les redevances sur les ressources naturelles.
- Promouvoir la mise en œuvre d'un pouvoir régional accru.

En guise de conclusion

We must compete by being smarter, not being cheaper.

Nous devons apprendre à compétitionner en étant plus malin que radin.

Don Drummoud
Craig Alexander
Services financiers TD
La Presse, 16 mars 2004